

KARIERNE MOŽNOSTI NASLEDNIKOV DRUŽINSKIH PODJETIJ

JAKA VADNJAL¹

PREDRAG LJUBOTINA²

POVZETEK: *Mladi, ki končajo šolanje, se večinoma soočijo z dilemo, ali iskati zaposlitev ali se odločiti za samozaposlitev oziroma podjetniško pot. Njihovi kolegi, ki so zrasi v družinskih podjetjih, imajo dodatno možnost, in sicer vključitev v družinsko podjetje in kasneje nasledstvo, kar se od njih po navadi pričakuje, vendar to ni nujno njihova najljubša izbira. V članku opisujemo različne dejavnike, ki vplivajo na odločitev mladih glede omenjenih treh opcij. Na vzorcu 7.775 udeležencev iz 18 evropskih držav ugotavljamo, da so med najpomembnejšimi dejavniki motivacija, podjetniški namen posameznika, subjektivne norme, pozitivna čustva do družinskega podjetja ter izkušnje, pridobljene v družinskem podjetju.*

Ključne besede: *karierna odločitev, podjetništvo, družinsko podjetje (DP), nasledstvo*

1 UVOD

Družinska podjetja (v nadaljevanju DP) imajo tradicionalno pomembno vlogo pri razvoju zahodnih civilizacij od antičnih časov do danes, ko družine ne upravljajo več samo malih podjetij, ampak tudi globalne korporacije (Bird et al., 2002). V sodobnih gospodarstvih je zato pomembno prepoznavati posameznike in njihove podjetniške namere (Wennekers et al., 2005). Skladno s tem je nujen nadaljnji razvoj teorije, s katero bi bolje razumeli podjetniške namere posameznikov (Douglas, 2013).

Dosedanje študije kariernih odločitev mladih so se osredotočale na tradicionalno dilemo, ali naj si posameznik poišče zaposlitev ali naj zažene lasten podjem. Mladi ljudje, ki so odraščali v podjetniških družinah, se znajdejo pred kompleksnejšo odločitvijo: poleg omenjenih možnosti iskanja zaposlitve ali zagona lastnega podjetja se jim ponuja še tretja možnost, in sicer zaposlitev in morebitno nasledstvo DP. S tem vprašanjem se že nekaj let ukvarja mednarodna raziskava GUESS (Zellweger, Sieger and Halter, 2011).

Od leta 2013 v raziskavi GUESS sodeluje tudi Slovenija. Na tej podlagi je bilo objavljenih več raziskovalnih člankov, v katerih so analizirani različni modeli kariernih namenov študentov (Vadnjajal in Ljubotina, 2016; Ljubotina in Vadnjajal, 2017; Ljubotina, Gomezelj Omerzel in Vadnjajal, 2018). Namen prispevka je prikazati rezultat modela, sestavljenega na

1 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-pošta: jaka.vadnjajal@ef.uni-lj.si

2 Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija

podlagi rezultatov preteklih raziskav tako, da vključuje neodvisne spremenljivke, ki naj bi bile najpomembnejše za karierno odločitev študenta. Tako sestavljen model smo uporabili na vzorcu študentov evropskih univerz, da bi preverili rezultate v več evropskih državah.

Model sestavljajo neodvisne spremenljivke: motivacija za samozaposlitev, naklonjenost univerzitetnega okolja podjetništvu, podjetniški namen študenta, subjektivne norme, uspešnost DP in čustva potencialnega naslednika do družinskega podjetja. Poleg navedenih so v model vključene še kontrolne spremenljivke starost, spol in izkušnje v DP.

Z motivacijo za samozaposlitev se ukvarjajo številne študije, ki so potrdile njeno pomembno vlogo pri karierni odločitvi (Kolvereid, 1996; Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003; Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011). Podobno velja za raziskave podjetniškega namena (Liñán & Chen, 2009). Privzeli smo opredelitev podjetniškega namena tako, da ga razumemo kot posameznikovo namero realizirati novi podjem enkrat v prihodnosti (Thompson, 2009). V raziskavi študenti lahko uresničijo namen na dva načina: z ustanovitvijo lastnega podjetja ali z nasledstvom DP. Dosedanje študije se večinoma ukvarjajo s karierno dilemo med zaposlitvijo in ustanovitvijo podjetja. V tem okviru raziskava z dodatno alternativo nasledstva DP prispeva k boljšemu razumevanju kariernih odločitev študentov, ki izhajajo iz družinskih podjetij.

Pomembno vlogo pri karierni odločitvi ima tudi okolje (Brockhaus & Horwitz, 1986). Posameznik se pred podjetniško aktivnostjo posvetuje z okoljem, da bi umestil potencialne dejavnosti v ožje okolje (Aldrich & Zimmer, 1986). Eden pomembnih dejavnikov okolja, ko obravnavamo študentsko populacijo, je univerzitetno okolje, za katero se je izkazalo, da igra pomembno vlogo pri karierni odločitvi študentov (Turker & Selcuk, 2009). Na karierni namen študentov pomembno vpliva pozitivno, podjetniško spodbudno univerzitetno okolje (Autio, Keeley, Klofsten, & Ulfstedt, 1997). Drugi okoljski parameter so subjektivne norme, ki odsevajo mnenje pomembnih posameznikov o kariernem namenu anketiranca (Krueger Jr., Reilly, & Carsrud, 2000). Subjektivne norme so eden treh konstruktov teorije načrtovanega vedenja, za katero vemo, da pomembno prispeva k karierni odločitvi (Krueger Jr., Reilly, & Carsrud, 2000; Lüthje & Franke, 2011). Ker se večina ljudi odloči za novi podjem v starosti od 25 do 44 let, je raziskava študentske populacije zelo pomembna (Liles, 1974).

Številne raziskave se ukvarjajo z analizo uspešnosti poslovanja DP po prevzemu naslednikov (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Olson, in drugi, 2003; Williams Jr., 2015). Po drugi strani ni veliko raziskav, ki primerjajo vpliv uspešnosti poslovanja DP pred nasledstvom na proces nasledstva in karierno odločitev potencialnega naslednika v teh okvirih (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010). Podjetniško aktivni starši kot vzorniki občutno vplivajo na karierno odločitev svojih otrok (Chlosta, Patzelt, Klein, & Dormann, 2012). V tem kontekstu se oblikujejo tudi čustva, ki jih potencialni nasledniki gojijo do DP. Čustva pomembno oblikujejo karierni namen posameznika (Birley, 2002; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011).

Starost podjetnika se izkazuje kot pomemben dejavnik pri napovedovanju dolgoročnosti preživetja podjetja. Podjetja, katerih ustanovitelji so starejši, imajo večjo verjetnost dolgoročnega preživetja (Cressy, 1996; Van Praag, 2003). Na podlagi te ugotovitve smo v model vključili starost študentov, da bi ugotovili, kako se s starostjo spreminja karierni namen predvsem v kontekstu nasledstva. Kot kontrolno spremenljivko smo uporabili tudi spol anketiranca, ki se pogosto izkaže kot pomemben dejavnik razlikovanja (Zellweger, Sieger, & Halter, 2011; Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011). V model smo vključili tudi izkušnje potencialnih naslednikov, pridobljene v DP. Ločimo med anketiranci, ki so že delali za DP, in tistimi, ki niso. Dosedanje raziskave so namreč potrdile, da predhodne izkušnje, pridobljene s kakršno koli obliko dela v DP, pomembno oblikujejo karierni namen naslednikov (Dyer & Handler, 1994).

2 METODOLOGIJA IN VZOREC

Podatki izvirajo iz baze raziskave GUESSS 2013/14. V vzorcu je 23.485 študentov iz 18 evropskih držav (Velika Britanija, Nemčija, Luksemburg, Nizozemska, Švica, Avstrija, Belgija, Danska, Španija, Finska, Francija, Italija, Portugalska, Slovenija, Romunija, Poljska, Estonija in Madžarska). Rezultati so bili zbrani z anonimnim spletnim vprašalnikom v lokalnem jeziku posamezne države. Posamezne neodvisne spremenljivke so bile ocenjevane na sedemstopenjski Likertovi lestvici. Za analizo je bila uporabljena metoda multinomske logistične regresije s tremi možnimi rešitvami za odvisno spremenljivko. Odvisna spremenljivka raziskave je namen karierne odločitve študenta takoj po študiju. Anketiranec je imel na voljo tri izbire: zaposlitev, ustanovitev lastnega podjetja in nasledstvo družinskega podjetja. Upoštevajoč dejstvo, da ni enotne definicije družinskega podjetja, smo za namen raziskave privzeli definicijo, po kateri je družinsko podjetje tisto, ki je v večinski lasti enega ali več članov ožje družine (Barnes & Hershon, 1976). Zaradi tega razloga smo v raziskavo vključili študente, katerih podjetnik je vsaj eden od staršev ali oba. Po redukciji podatkov je v analizo vključenih 7.775 veljavnih anket.

Tabela 1: *Struktura vzorca*

Vzorec (N=7.775)		N	odst.
karierni namen	zaposlitev	6.879	88,5%
	podjetnik	487	6,3%
	nasledstvo	409	5,3%
spol	moški	3.002	38,6%
	ženske	4.773	61,4%
izkušnje v DP	da	3.747	48,2%
	ne	4.028	51,8%

3 REZULTATI IN DISKUSIJA

Rezultate prikazujemo v tabeli 2. Vrednosti kontrolnih spremenljivk so “spol” (1 = moški) in “že delal za DP” (1 = DA). Merjene neodvisne spremenljivke so starost, motivacija za samozaposlitev, univerza kot podporno okolje za samozaposlitev, podjetniški namen študenta, subjektivne norme (kaj si bližnji mislijo o tem, da postanem podjetnik), uspeh DP in čustva do DP.

Tabela 2: Rezultati modela na vzorcu 18 evropskih držav

Takoj po študiju		B	Stat. znač.	Exp(B)
Zaposlen	konstanta	5,006	,000	
	motivacija	-,224	,004	,799
	univerza	,047	,184	1,048
	pod. namen	-,269	,000	,764
	subj. norm	,169	,000	1,184
	uspeh_DP	-,045	,275	,956
	custva	-,405	,000	,667
	starost	,072	,000	1,075
	spol (moški)	-,203	,059	,816
	že delal za DP (da)	-,644	,000	,525
Ustanovitelj	konstanta	1,262	,113	
	motivacija	-,071	,476	,932
	univerza	,044	,331	1,045
	pod. namen	,198	,000	1,220
	subj. norm	-,147	,015	,863
	uspeh_DP	,056	,297	1,058
	custva	-,473	,000	,623
	starost	,055	,013	1,057
	spol (moški)	,061	,659	1,063
	že delal za DP (da)	-,441	,003	,643

Vir: Raziskava GUESS 2014, delno lastna raziskava za Slovenijo.

Starejši kot je študent, raje bo izbral obe alternativni pred nasledstvom. Ta ugotovitev je v prid splošnemu prepričanju, da je treba potencialnega naslednika čim prej vključiti v DP.

Bolj kot je posameznik motiviran za samozaposlitev, verjetnejša je izbira nasledstva pred zaposlitvijo. Primerjava med nasledstvom in možnostjo ustanovitve novega podjetja v kontekstu motiviranosti za samozaposlitev ni dala značilnih rezultatov.

Izrazitejši podjetniški namen vodi v nasledstvo pred zaposlitvijo in v ustanovitev lastnega podjetja pred nasledstvom. Rezultat je pričakovan. Izrazitejši podjetniški namen vodi v nasledstvo v primerjavi z zaposlitvijo, saj v tem primeru primerjamo podjetniško karierno pot z nepodjetniško. Če je na izbiro višja stopnja samostojnosti, ki jo ponuja novo podjetje, se bo študent raje odločil za to kot za prevzem DP.

Izrazitejše subjektivne norme vodijo v zaposlitev pred nasledstvom ter nasledstvo pred podjetništvom, kar je obratno od pričakovanega in zahteva nadaljnje raziskovanje. Bolj kot pomembni drugi deležniki (starši, prijatelji, partner) podpirajo podjetniško razmišljanje anketiranca (študenta, ki izhaja iz DP), bolj verjetna je odločitev za zaposlitev pred nasledstvom. Če primerjamo obe podjetniški karierni poti, bo anketiranec izbral nasledstveno. Druga ugotovitev je vredna razprave, saj gre v vsakem primeru za podjetniško kariero, ki jo bližnji podpirajo in je nekako pričakovana, saj je težko trditi, da je ena izbira "bolj podjetniška" od druge. Podpora drugih pomembnih deležnikov študentom iz DP lahko pomeni spodbudo k nasledstvu, saj je veliko teh pomembnih drugih deležnikov vpletenih v DP. Zanimiva je predvsem prva ugotovitev, da bo potencialni naslednik dal prednost nepodjetniški karierni poti pred nasledstvom. Razloge gre iskati v prevzemanju bremena odgovornosti za družinsko premoženje. Zaupanje pomembnih posameznikov je lahko razumljeno kot pričakovanje. V tem kontekstu lahko odločitev za zaposlitev pomeni umik od prevelike odgovornosti oziroma od prevelikih pričakovanj družine in prijateljev.

Pozitivna čustva do DP vodijo v nasledstvo pred obema alternativama. Tudi ta ugotovitev je pričakovana. Pozitivna čustva do DP se preslikajo v željo po sodelovanju. Posameznik si želi biti del nečesa, na kar ga vežejo pozitivna čustva. To je razlog, zaradi katerega je treba potencialnega naslednika čim prej izpostaviti informacijam o DP. V začetku naj bodo to predvsem pozitivni impulzi. Osnovni cilj podjetniških staršev bi moral biti ravno razvijanje pozitivnih čustev do DP pri potomcih.

Študenti, ki so že delali za DP, bodo dali prednost nasledstvu pred obema alternativama. Izkušnje v DP so najpomembnejši dejavnik, ki sooblikuje karierni namen potencialnega naslednika. Poleg omenjenega čim zgodnejšega vključevanja otrok v pogovore o pozitivnih učinkih DP je treba potomce čim prej vključiti v proizvodni/storitveni proces. Neposredna izkušnja ponuja možnost poistovetenja z DP.

Z našo raziskavo nismo zaznali značilnih vplivov univerzitetnega okolja in uspešnosti poslovanja DP na karierni namen naslednikov. Prav tako nismo zaznali značilnih razlik med spoloma.

4 ZAKLJUČEK

V tradicionalnih razpravah o DP je kot ključni mejnik dolgoročnega preživetja in trajnega razvoja prepoznan prav prehod med prvo in drugo generacijo oziroma proces nasledstva. Dosedanje razprave so se večinoma ukvarjale s postopkovno stranjo tega procesa, manj

pa s človeškim dejavnikom osebne afinitete tistega potomca (lahko jih je več), od katerega se pogosto pričakuje, da bo prevzel DP. Vendar, ali si to zares želi? Podjetniško aktivni starši bi morali posvetiti več časa potencialnim naslednikom. Pomembno je predvsem zgraditi zaupanje in pozitivna čustva do DP, ki so se izkazala kot značilen dejavnik v prid nasledstvu. V tem kontekstu je treba naslednike čim prej vključevati v DP, vsaj tako, da jim dajemo pozitivne informacije o DP ter o njegovem namenu in ciljih. Poleg tega je pomembno aktivno angažirati otroke v DP. Oblika ni tako pomembna, kot je ključna čim zgodnejša aktivacija naslednika. Rezultati jasno kažejo, da se bodo nasledniki, ki so bili aktivno vključeni v DP, s precej večjo verjetnostjo odločili za nadaljevanje družinske tradicije. Ravno tako smo pokazali, da s starostjo naslednika raste verjetnost izbire obeh alternativnih kariernih poti pred nasledstvom. Pomembno je torej zgodaj vključiti naslednike v procese DP.

Glede na dejstvo, da nismo ugotovili statistično značilnih rezultatov pri analizi vpliva uspešnosti DP na karierni namen, se staršem načeloma ni treba ukvarjati s tem parametrom. Precej pomembneje je DP predstaviti kot pomembno in pozitivno družinsko vrednoto, ki dodatno povezuje družinske člane.

Mnenje izbranih posameznikov je za mladega človeka pomembno. Bolj kot je posamezniku to mnenje pomembno, prej se bo odločil za zaposlitev in ne za podjetniško karierno pot. Pomembno je mlademu potencialnemu nasledniku DP odpraviti strahove in s tem zmanjšati pomen mnenja pomembnih drugih. Pri tem lahko pomaga tudi širše okolje, vendar nam z raziskavo ni uspelo dokazati pozitivne korelacije med podjetniško podpornim univerzitetnim okoljem in kariernim namenom. To področje si po našem mnenju zasluži dodatne raziskave.

Pričujoča raziskava odpira mnoge alternativne poti in možnosti drugačnega prehoda DP na naslednjo generacijo. Kot ena najbolj inovativnih se ponuja ideja, da se posameznikom z dobrimi izkušnjami iz DP in podjetniškimi nagnjenji prav v DP omogoči, da zaženejo svoj podjem in se podjetniško dokažejo. Morda bodo DP v prihodnosti postala majhni podjetniški inkubatorji za družinske člane. Vsekakor bo treba razmišljanje nadgraditi tudi z vidika podpornega okolja za podjetništvo.

5 LITERATURA

Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. V D. L. Sexton & R. W. Smilor (Ured.), *The art and science of entrepreneurship* (str. 3-23). Cambridge: Ballinger publishing company.

Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M. & Ulfstedt, T. (1997). *Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA*. Pridobljeno 21. marca 2016 iz <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/autio/aut1.htm>.

Barnes, L. B. & Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business. *Harvard Busiess Review*, 54(4), 105-114.

Bird, B., Welsh, H., Astrachan, J. H. & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.

Bocatto, E., Gispert, C. & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.

Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. (1986). The Psychology of the Entrepreneur. V D. L. Sexton, & R. W. Smilor (Ured.), *The Art and Science of the Entrepreneurship* (str. 25-48). Cambridge: Ballinger publishing company.

Carr, J. C. & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach. *Journal of Business Research*, 60, 1090-1098.

Carter, N., Gartner, W. B., Shaver, K. G. & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.

Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121-138.

Cressy, R. (1996). Are business start-ups debt-rationed? *Economic Journal*, 106(4), 1253-1270.

Douglas, E. J. (2013). Reconstructing Entrepreneurial Intentions to Identify Predisposition for Growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.

Dyer, G. W. & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Kolvereid, L. (1996). Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20(3), 23-31.

Krueger Jr., N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.

Liles, P. R. (1974). *New Business Venture and the Entrepreneur*. Homewood: Irwin.

Liñán, F. & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.

Ljubotina, P. & Vadjal, J. (2017). Succeeding a family business in a transition economy: is this the best that can happen to me? *Kybernetes*, 46(8), 1366-1385.

Ljubotina, P., Gomezelj Omerzel, D., & Vadjal, J. (2018). Succeeding a family business in a transition economy: Following business goals or do it in my own way? *Serbian Journal of Management*, 13(1), 29-46.

Lüthje, C. & Franke, N. (2011). Entrepreneurial Intentions of Business Students: A Benchmarking Study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 268-288.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.

Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305-321.

Thompson, E. R. (2009). Individual Entrepreneurial Intent: Construct Clarification and Development of an Internationally Reliable Metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.

Turker, D. & Selcuk, S. S. (2009). Which factors affect entrepreneurial intention of university students? *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 142-159.

Vadnjaj, J. & Ljubotina, P. (2016). Professional trilemma of students with family business experience. *Kybernetes*, 45(3), 446-460.

Van Praag, M. C. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.

Wennekers, S., Van Stel, A., Thurik, R. & Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. *Small Business Economics*, 24, 293-309.

Williams Jr., R. I. (2015). *Measuring Family Business Performance: A Holistic, Idiosyncratic Approach*. Kennesaw State University.

Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521-536.